



Autoevaluación según el modelo EFQM Excelencia

LA AUTOEVALUACIÓN – EFQM -

Es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y de los resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia, en este caso el Modelo EFQM.

Permite a las organizaciones distinguir claramente sus puntos fuertes y áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado.

Realizando una autoevaluación se consigue:

- una **evaluación basada en hechos** y no en opiniones.
- un **diagnóstico de situación** de la organización serio.
- **coherencia en la dirección** a seguir y consenso sobre las acciones a llevar a cabo.
- un **método para medir el progreso** en el tiempo a través de la realización de autoevaluaciones periódicas.

El modelo europeo cumple dos funciones:



- La **DIDÁCTICA**, puesto que es una guía que establece directrices de gestión.
- La **EVALUATIVA**, ya que permite a una empresa conocer su grado de progreso en la aplicación de los Principios de la Calidad Total, identificando sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

La autoevaluación puede ser realizada por el equipo directivo de la empresa, en cuyo caso se tratará de una AUTOEVALUACIÓN, o por un equipo de expertos externos EVALUACIÓN EXTERNA.

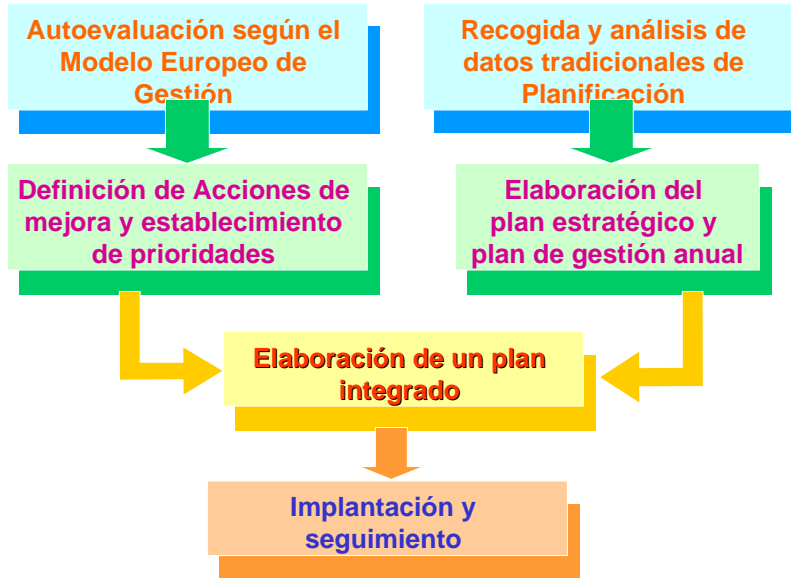
Es conveniente que sean inicialmente los equipos directivos quienes realicen la autoevaluación, identifiquen sus áreas de mejora y actúen sobre ellas para, más adelante, invitar a un equipo de evaluadores externos a que contraste su opinión.

OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN



- ✓ **FORMATIVO Y DE REFLEXIÓN** -El equipo directivo debe formarse en el Modelo y, tomándolo como referencia, analizar cómo está gestionando su empresa u organización.
- ✓ **DE COMUNICACIÓN**- Debe ser realizada por el equipo directivo contrastando y consensuando sus valoraciones. Es un magnífico mecanismo para aunar puntos de vista.
- ✓ **EVALUATIVO** - Permite conocer en qué situación está la empresa, comparaciones con otras empresas y avance de la organización.
- ✓ **DE IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA**- Posteriormente habrá que priorizarlas y desplegar planes de acción para las mismas.

LA INTEGRACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL



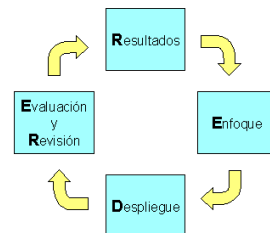
REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

REDER



Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar para autoevaluarse:

- Determinar los **Resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar y Revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Áreas de mejora.



REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN II



CRITERIOS:

La autoevaluación se realiza a través de la lógica **REDER**:

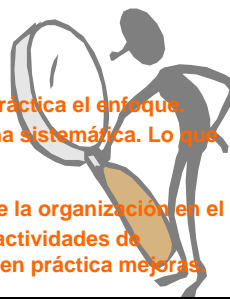
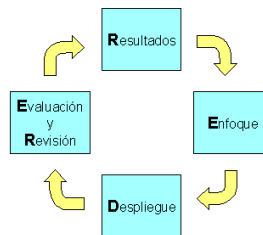
ENFOQUE: Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello.

- **Sólidamente fundamentado:** lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y con orientación a las necesidades de los grupos de interés. ¿Sé lo que hago y porqué lo hago? ¿Lo hago anticipándome a los problemas?

- **Integrado:** apoyará la política y estrategia y estará enlazado con otros enfoques. Lo que hago ¿forma parte de las operaciones diarias?

DESPLIEGUE: Lo que hace una organización para poner en práctica el enfoque. Deberá estar implantado en todas las áreas relevantes y de forma sistemática. Lo que hago ¿es conocido? ¿Lo hago siempre de la misma manera?

EVALUACIÓN Y REVISIÓN: Mediciones y controles que hace la organización en el enfoque y su despliegue. Deberán ser regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, servirá para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.



REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN III



RESULTADOS:

Lo que la organización consigue.

Tendencias Positivas: Buen rendimiento sostenido. ¿Qué he obtenido en los últimos años?

Objetivos: Serán adecuados y se alcanzarán. ¿Cuánto quería obtener y cuanto he obtenido?

Comparaciones Externas: Buen rendimiento en comparación con el resto de organizaciones. ¿Cómo son mis resultados comparados con los de otros?

Causas: El resultado es consecuencia del enfoque. ¿Hemos hecho algo en los agentes para esos resultados?.

Ámbito de Aplicación: Deberá cubrir las áreas relevantes.





	AUTOEVALUACIÓN/ MODELO EFQM EVIDENCIAS DE AGENTES FACILITADORES		Reunión n°: Fecha: Pág. de
	CRITERIO: _____		SUBCRITERIO: _____
R/E Resultados/Enfoque (P)	D Despliegue (D)		
R Revisión (A)	E Evaluación (C)		
PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA		



	AUTOEVALUACIÓN/ MODELO EFQM VALORACIÓN DE AGENTES		Reunión n°: Fecha: Pág. De				
	Criterio: _____	Subcriterio: _____					
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	Sólidamente fundamentado: El enfoque tiene una lógica clara Existen procesos bien definidos y desarrollados El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés. Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia El enfoque está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
		Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
Total							
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
Despliegue	Implantado: El enfoque está implantado Sistemático: El enfoque está desplegado de manera estructurada	Sin evidencia o anecdótica	Implantado aproximadamente en 1% de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 1% de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 1% de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes	
		Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
Total							
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
Evaluación y revisión	Medición: Se mide regularmente la efectividad del enfoque; el despliegue se lleva a cabo. Aprendizaje: Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora Mejora: El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
		Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
		Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
Total							
Valoración Total							



**AUTOEVALUACIÓN/ MODELO EFQM
EVIDENCIAS DE RESULTADOS**

Reunión n°:
Fecha:
Pág. de

CRITERIO: _____ **SUBCRITERIO:** _____

ÁMBITO DE APLICACIÓN: *Describir los aspectos y áreas de la organización debidamente cubiertas con los indicadores existentes.*

PUNTOS FUERTES:

ÁREAS DE MEJORA: *Indicar áreas de mejora de los indicadores existentes y si procede, definir otros indicadores necesarios u otras áreas que deben aplicar los existentes para cubrir todos los aspectos relevantes de la organización.*





**AUTOEVALUACIÓN/ MODELO EFQM
VALORACIÓN DE RESULTADOS**

Reunión n°:
Fecha:
Pág. de

Criterio: _____ **Subcriterio:** _____


ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias: Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido		Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los tres últimos años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los tres últimos años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años
	Objetivos: Los objetivos se alcanzan Los objetivos son apropiados		Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiados en algunas áreas	Favorables y apropiados en muchas áreas	Favorables y apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas
	Comparaciones: Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocido como "el mejor"		Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es "el mejor" en muchas áreas
	Causas: Los resultados son consecuencia del enfoque		Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder.
	Total			0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60 65	70 75 80 85	90 95 100
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
	Ámbito de aplicación: Los resultados abarcan las áreas más		Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas relevantes	Se abarcan muchas áreas relevantes	Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes	Se abarcan todas las áreas relevantes
	Total		0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60 65	70 75 80 85	90 95 100	
Valoración Total			0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60 65	70 75 80 85	90 95 100	





**AUTOEVALUACIÓN S/ MODELO EFQM
RESUMEN PUNTUACIÓN**

Reunión n°:
Fecha: _____
Pág. de _____



1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a _____		2a _____		3a _____		4a _____		5a _____	
Subcriterio	1b _____		2b _____		3b _____		4b _____		5b _____	
Subcriterio	1c _____		2c _____		3c _____		4c _____		5c _____	
Subcriterio	1d _____		2d _____		3d _____		4d _____		5d _____	
Subcriterio			2e _____		3e _____		4e _____		5e _____	
Total										
Valoración asignada al criterio	+ 4		+ 5		+ 5		+ 5		+ 5	

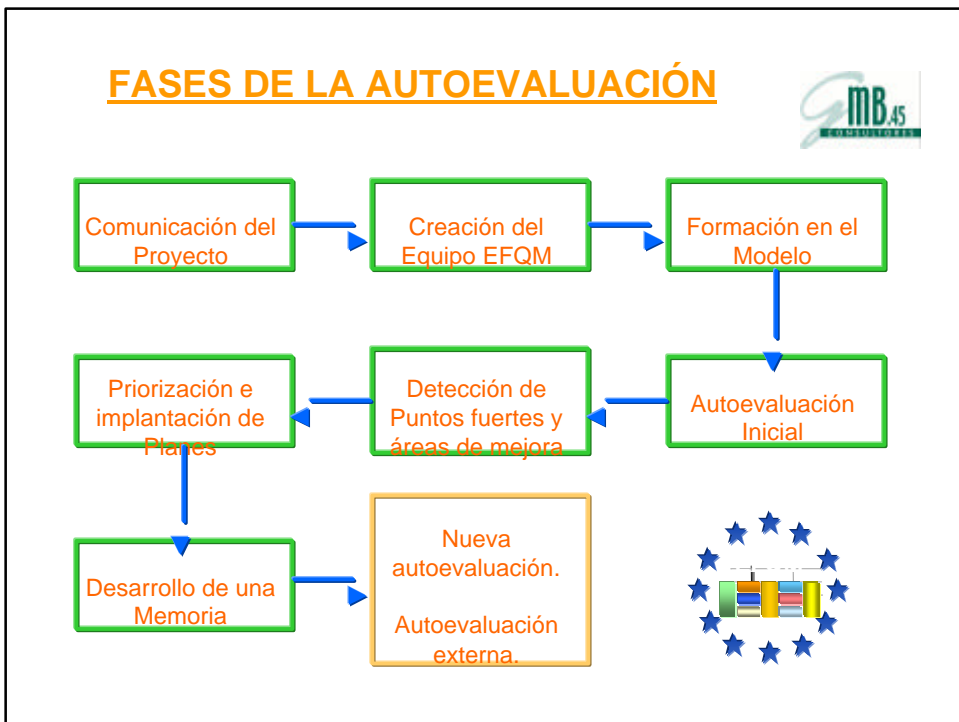
2. CRITERIOS RESULTADOS

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a _____	<0,75	7a _____	<0,75	8a _____	<0,25	9a _____	<0,50
Subcriterio	6b _____	<0,25	7b _____	<0,25	8b _____	<0,75	9b _____	<0,50
Valoración asignada								

3. CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1 Liderazgo		× 1,0	
2 Política y Estrategia		× 0,8	
3 Personas		× 0,9	
4 Alianzas y Recursos		× 0,9	
5 Procesos		× 1,4	
6 Resultados en los clientes		× 2,0	
7 Resultados en las personas		× 0,9	
8 Resultados en la Sociedad		× 0,6	
9 Resultados Clave		× 1,5	
Puntuación final			

* Introducir la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes)
 * Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales
 * Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final



Se creará un Grupo de Trabajo que liderará un proyecto cuyo fin será:



- *Comprometerse con en el proceso de autoevaluación para mejorar la empresa*
- *Formar al Personal en los Principios de la Calidad Total y en los criterios del Modelo EFQM*
- *Priorizar “áreas de mejora” y realizar planes de acción.*
- *Realizar las acciones oportunas para cumplir los plazos programados*
- *Reconocer y reforzar los comportamientos deseados y los resultados*



Este Grupo de EFQM deberá reunir las siguientes características:



- Formado por personal de Dirección
- Con conocimientos del Modelo
- Que abarque todas las áreas de la empresa
- Que exista un Coordinador/animador del Grupo
- Que se planifique el trabajo/reuniones

Además se formará en:

1. *Principios Calidad Total.*
2. *Modelo EFQM.*
3. *Lógica REDER.*
4. *Sistema de Evaluación Matrices.*



ASPECTOS CLAVES

- **Compromiso y participación de toda la Dirección**
- **Formación en el Modelo EFQM**
- **Realismo en la autoevaluación**
- **Aplicación de las mejoras**
- **Difusión en la empresa**

DIFICULTADES

- **Tiempo**
- **Falta de comunicación entre departamentos**
- **Priorización de las mejoras**
- **Continuidad del Proyecto**
- **No participación de toda la empresa**
- **Benchmarking**

